

# ESCUELA NACIONAL DE SALUD PÚBLICA

## EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESARROLLO DE LOS SISTEMAS ORGANIZATIVOS

Organizational Environment in the development of the organizational systems.

**Autoras:** Dra. Alina María Segredo Pérez <sup>1</sup>

Dra. Lizette Pérez Perea.<sup>2</sup>

### RESUMEN

En este trabajo se valora la importancia del Clima Organizacional para el desarrollo de los sistemas organizativos y se reflexiona sobre diferentes formas de determinación. Entre ellas se analizan las dimensiones propuestas por Letwin y Stinger, se fundamenta además la propuesta de una de las autoras y se detallan las técnicas de exploración, a través del Diagnóstico Organizacional, unido al Inventario del clima organizacional mediante cuatro dimensiones básicas: motivación, liderazgo, reciprocidad y participación.

**Palabras claves:** Clima Organizacional, Dimensiones, Salud Pública, Sistemas Organizativos.

### Abstract

In this work the importance of the organizational environment is valued for the development of the organizational systems and it is reflected on different forms from determination. Between these forms of determination the propose dimensions by Letwin and Stinger are analyzed, but proposal of the one author is based and the techniques of exploration. They are detailed through Organizational Diagnosis together with the organizational environment Inventory by means of four basic dimensions: motivation, leadership, reciprocity and participation.

**Key words:** Organizational Environment, Dimensions, Public Health, Organizational Systems.

---

<sup>1</sup> Especialista de 2do Grado en Medicina General Integral, Master en Atención Primaria de Salud, Profesora Auxiliar de la Escuela Nacional de Salud Pública.

<sup>2</sup> Especialista de 1er Grado en Medicina General Integral, Profesora Instructora de la Escuela Nacional de Salud Pública.

## **INTRODUCCIÓN**

El clima organizacional le brinda vitalidad a los sistemas organizativos y permite una mayor productividad por su evidente vinculación con el recurso humano.

En el mundo actual este fenómeno se valora y ha tomado auge ante la necesidad de comprender todo lo que influye en el rendimiento de las personas, como condición ineludible en la obtención de la excelencia en el proceso del cambio y así lograr una mayor eficiencia organizativa, esto lleva a una intensa competencia en el campo nacional e internacional referente al desarrollo de metodologías para su evaluación permanente. La gestión moderna asocia la productividad del recurso humano con el ambiente laboral.

El clima organizacional refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio. Es por ello que cuando se evalúa el clima lo que se hace es determinar, mediante la percepción de los trabajadores, cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de las instituciones.

El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa para proyectar un incremento en la productividad, reducir el ausentismo, los costos y conducir las modificaciones posibles de las organizaciones, derivados estos de la influencia de fuerzas internas o externas, que obligan a los directivos a mantener una constante actitud de mejoramiento continuo, ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones.

Con la realización de este trabajo pretendemos valorar la importancia de los estudios del clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos.

## **DESARROLLO**

Los estudios de clima organizacional son de naturaleza aplicada y permiten realizar el diagnóstico de los factores o componentes de la organización con deficiencias e insuficiencias y determinar las causas y niveles de afectación, incluso estos estudios pueden y deben emplearse también con carácter preventivo y evitar así dificultades en los resultados de los procesos productivos. Los mismos según diferentes autores, podrían estar en concreto vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al mismo y que ya han sido definidos por los investigadores como variables de evaluación y medición.

Desde 1978 se realizan estudios de Clima Organizacional, Litwin y Stinger fueron los primeros en determinar que este comprendía nueve componentes: estructura, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo, el conflicto y la identificación con la organización.<sup>1</sup> Lo más relevante de este enfoque sería, permitir una visión rápida y objetiva de las percepciones y sentimientos que se asocian a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

La información que se obtiene en los estudios de clima organizacional ha demostrado reflejar la realidad que condiciona los niveles de motivación y rendimiento profesional existentes en el colectivo.

El comportamiento de un trabajador no es el resultado directo de los factores organizativos existentes sino que depende en buena medida de la valoración que el trabajador hace de estos factores en conjunto con las actividades, interacciones y otras experiencias del colectivo con la Institución, y que son reflejadas en los estudios del clima organizacional<sup>2</sup>.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan de factores de liderazgo y prácticas de dirección, factores sobre la estructura de la organización y otros como consecuencias del comportamiento en el trabajo<sup>2</sup>. Lo que debe primar en todo caso es la situación detectada en todo el sistema organizacional y que amerite un estudio de clima.

### **Formas de Medición del Clima Organizacional**

Existen consultoras que se dedican a la elaboración y comercialización de instrumentos para medir el clima organizacional por ejemplo tenemos una consultora con sede en Venezuela (Hay Group)<sup>3</sup>, la cual plantea seis dimensiones críticas de clima que se miden a través de un instrumento denominado Estudio de Clima Organizacional (ECO), las dimensiones a explorar son:

- ⇒ Claridad
- ⇒ Estándares
- ⇒ Responsabilidad
- ⇒ Flexibilidad
- ⇒ Reconocimiento

⇒ Espíritu de equipo

La selección de estas dimensiones es fundamentada por la consultora al plantear que cuando se obtiene un alto puntaje en estas dimensiones, los trabajadores están diciendo que se sienten motivados por su puesto de trabajo; aportando lo mejor de sí mismos y se sienten confiados de ser reconocidos por su contribución. Cuando el puntaje obtenido es bajo, se está reflejando totalmente lo contrario y la organización corre el riesgo de ver afectada su productividad.

Otro ejemplo de estudios de clima organizacional lo constituye las variables propuestas por la Consultora GESTAR<sup>4</sup>: Claridad Organizacional, Respaldo organizacional, Progreso y desarrollo, Comunicación, Remuneraciones, Cooperación entre unidades, Beneficios, Liderazgo, Ambiente físico y seguridad, Organización del trabajo, Identificación con la empresa y Participación.

Existen múltiples modelos planteados en el mundo empresarial para medir el clima organizacional, todas estas propuestas tienen como fin, lograr desarrollar la investigación más efectiva, realizar recomendaciones pertinentes en cada caso y que estas dimensiones puedan servir como elementos referenciales, y cada empresa pueda escoger las variables de investigación y las dimensiones que considere pertinentes a los problemas detectados o por prevenir.

La Salud Pública le concede importancia a la valoración del clima organizacional; al constituir un elemento esencial en el desarrollo planificado de su estrategia organizativa, posibilitándole al directivo una visión futura, sirve además como elemento diagnóstico de la realidad cambiante y así poder identificar las necesidades de la misma en relación con el futuro deseado desarrollando acciones que deben iniciarse en el presente con vistas a alcanzar la visión futura diseñada para la institución<sup>5</sup>

### **Experiencia Cubana en la Medición del Clima Organizacional**

La investigación sobre clima organizacional realizada a directivos de la Atención Primaria del Sistema Nacional de Salud, partiendo de la importancia que reviste identificar los elementos que dificultan o facilitan la conducción de los procesos de dirección a este nivel, para el logro de este objetivo se identificó la percepción que tienen los directores de diferentes áreas de salud en sus respectivas instituciones y se utilizó además el Inventario que sobre este aspecto utiliza la OPS/OMS, para explorar cuatro dimensiones básicas: Motivación, Liderazgo, Reciprocidad y Participación<sup>6,7</sup>

En los estudios<sup>6, 8</sup> revisados se observa que las dimensiones más afectadas son la motivación y la reciprocidad. Esto guarda relación con lo planteado de que el clima está muy influido por las características de los miembros de la organización, sus motivaciones, aspiraciones y las condiciones en que se desempeñan, reflejando la interacción entre características personales y organizacionales.

Por esta razón, la mayoría de los autores se centran en las siguientes unidades de análisis: el individuo, la estructura, las funciones, las estrategias y las nuevas tecnologías.<sup>2</sup>

Valorar que el medio ambiente donde se desempeñan las personas sea adecuado y que responda a los intereses personales e institucionales, es determinante para el clima organizacional, el cuál es reflejo de la interacción entre las características personales y organizacionales. El clima como ya habíamos visto no se puede ver como un resultado sino como una herramienta diagnóstica donde cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

Por lo expuesto anteriormente se plantea que a la hora de estudiarlo, se debe explorar teniendo en cuenta las dimensiones: el liderazgo, la comunicación, motivación, relaciones interpersonales, el compromiso, la información y retribución; sobre la base de que cada institución se comporta como única y tiene características propias.

Los estudios deben de ser analizados integrando la estructura y el funcionamiento, pues forman un sistema interdependiente, altamente dinámico y juegan un papel protagónico en el desarrollo de los sistemas organizativos lo cual permite:

- Efectuar intervenciones en el diseño o rediseño de estructuras organizacionales
- Planificación estratégica
- Cambios en el entorno organizacional interno
- Gestión de programas por competencias
- Mejora de sistemas de comunicación
- Mejora de procesos productivos.

Por lo tanto el estudio del clima organizacional es un proceso sumamente complejo y dinámico, influenciado por los elementos del entorno y los factores humanos.

En muchas organizaciones se reconoce que una de las áreas fundamentales de trabajo es el recurso humano y para estar seguros de su solidez, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional ligado a la motivación del personal y como antes se señaló puede repercutir objetivamente en su comportamiento y desempeño laboral.

## **Conclusiones**

- El conocimiento acerca del Clima Organizacional proporciona información de los procesos que determinan los comportamientos organizativos, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de sus miembros como en la estructura de la organización.
- Media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento de una organización o sección a otra dentro de una misma institución.
- Estos estudios son fundamentales en el desarrollo de los sistemas organizativos pues nos permite conocer las características del medio ambiente laboral percibido directa o indirectamente por los trabajadores y su repercusión en el comportamiento.
- Es una herramienta administrativa diagnóstica para medir productividad laboral.

- Forma un sistema interdependiente altamente dinámico junto a las estructuras y características organizativas y los individuos que la componen.
- A través de percepciones de la realidad y el condicionamiento de los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, influye en la conducta de sus miembros.

## **Bibliografía**

1. Maisch Molina E. Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. Revisado en: <http://www.gestiopolis.com/index.htm>
2. Alexis P. Gonçalves. En: <http://www.calidad.org/articles/dec97/artdec97.htm>
3. Dimensiones para evaluar el clima organizacional. En: <http://www.haygroup.com.ve/>
4. Variables para estudiar el Clima Organizacional. En: [www.gestar.cl/cons](http://www.gestar.cl/cons)
5. Segredo Pérez AM, Reyes Miranda D. Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. Rev. Correo Científico Médico de Holguín 2004; 8(3)
6. Segredo Pérez AM. Percepción del Clima Organizacional por Directores de policlínicos. Cuba, 2003. Rev. Correo Científico Médico de Holguín 2004; 8(4).
7. OMS/OPS. Inventario de clima organizacional: Tema y técnicas de desarrollo organizacional. Programa regional de desarrollo de servicios de salud. No. PSDCG – T – 10 Vol. 3 Módulo III. Unidad VI, Pág. 1-7. 1990.
8. Presno Labrador MC. Condiciones Organizativas y Género en el Sistema Gerencial del Área de Salud. Ciudad de la Habana. 1997 [Trabajo para optar por el título de Master en Salud Pública] 1997, Facultad de Salud Pública, Ciudad de la Habana.